

# VU Research Portal

## Waardevol organiseren en veranderen

ten Have, W.D.

2017

### **document version**

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

### **citation for published version (APA)**

ten Have, W. D. (2017). *Waardevol organiseren en veranderen*. Vrije Universiteit Amsterdam.

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

### **E-mail address:**

[vuresearchportal.ub@vu.nl](mailto:vuresearchportal.ub@vu.nl)

prof.dr. W.D. ten Have

Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde

# WAARDEVOL ORGANISEREN EN VERANDEREN





prof.dr. W.D. ten Have

# WAARDEVOL ORGANISEREN EN VERANDEREN

Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt  
van hoogleraar Organisatieverandering, aan de Faculteit der Economische  
Wetenschappen en Bedrijfskunde van de Vrije universiteit Amsterdam op 31  
maart 2017.

*Inaugurele rede prof. dr. W.D. ten Have 31 maart 2017*

## **Waardevol organiseren en veranderen**

### **Van hebben naar zijn**

“Mijnheer de Rector Magnificus, leden van het College van Bestuur, Collegae hoogleraren en andere leden van de universitaire gemeenschap. Zeer gewaarde toehoorders. Dames en heren.”

“Het is niet de criticus die telt; niet degene die ons erop wijst waarom de sterke man struikelt, of wat de man van de daad beter had kunnen doen.

De eer komt toe aan de man die daadwerkelijk in de arena staat, zijn gezicht besmeurd met stof, zweet en bloed; die zich kranig weert; die fouten maakt en keer op keer tekortschiet, omdat dit nu eenmaal onvermijdelijk is;

Die desondanks toch probeert iets te bereiken; die groot enthousiasme en toewijding kent; zich helemaal geeft voor de goede zaak;

Die als het meezit, de triomf na de grote verrichting proeft, en die als het tegenzit en als hij faalt, in elk geval grote moed heeft getoond.”

Theodore Roosevelt

Het is een voorrecht om u hier vanmiddag als mijn gehoor het verhaal over waardevol organiseren en veranderen te mogen vertellen. Mijn boodschap is dat het vakgebied organisatieverandering van toegevoegde waarde is en over die waarde voor mensen in organisaties, de organisatie van ondernemingen, instellingen en de overheid en onze economie en maatschappij gaat deze rede.

Graag deel ik met u een aantal inzichten die ik in de afgelopen ruim twintig jaar als wetenschapper, organisatieadviseur en leidinggevende heb mogen opdoen.

Naar het schijnt ben je het best in staat anderen van iets te overtuigen als je zelf niet aan datgene twijfelt. Succesvolle verkopers van tweedehands auto's weten daar alles van. Zelf heb ik meer met de Griekse dichter Epicharmus die heeft gezegd: "Nuchter zijn en twijfelen, dat is de kern van waarheid." Vanmiddag hopen we wat dichter bij de waarheid te komen. Daar past niet bij dat we die waarheid verkondigen. Wel helpt het om de waarheid niet alleen te voeden met twijfel en het 'niet-weten'. Het is mijn morele plicht om als wetenschapper en ervaren practitioner goede, bewezen en aannemelijke kennis en inzichten te delen, deze over te dragen en waar nodig in de plaats te stellen van valse overtuigingen, onbewezen inzichten, mythes en fouten. Dit besef stimuleert mij om vanmiddag niet alleen met u te twijfelen, maar ook een aantal klassieke en nieuwere organisatiekundige en veranderkundige lessen met u te delen.

Eigen onderzoek (Ten Have et al., 2016) leert dat ons vakgebied vervuild en onze vakuitoefening gehinderd wordt door overtuigingen en veronderstellingen die even populair en hardnekkig als discutabel en onhoudbaar zijn. Een voorbeeld is de opvatting dat 70 procent van de veranderingen mislukt. Ons onderzoek laat zien dat er geen goed wetenschappelijk onderzoek is waaruit blijkt dat deze claim aannemelijk is. Is dat erg? Ja, het voor waar aannemen van dit idee en ernaar handelen kan zelfs gevaarlijk zijn. De self fulfilling prophecy ligt op de loer. Het werkt angst, cynisme en gebrek aan vertrouwen in de hand en draagt bij aan onveiligheid en overgevoeligheid voor 'oplossingen' die verlichting beloven. Het is een voorbeeld van gebrek aan kennis en inzicht. Dat gebrek kan leiden tot onnodige schade en verspilling. Onnodig omdat er voorbij gegaan wordt aan de beschikbare wetenschappelijke kennis. Die kennis heeft niet altijd het antwoord, maar voorkomt wel dat het verkeerde antwoord wordt gegeven en helpt om voorzichtig, productief twijfelend te

denken in termen van aannemelijkheid en waarschijnlijkheid. Aandacht en zorgvuldigheid helpen, wetenschap en onderzoek evenzeer.

Zomaar wat proberen of ons laten verleiden door het volgende populaire managementconcept horen daar niet bij. Integere en gefundeerde aanpakken met bijsluiters en zorgvuldige processen die staan voor professional judgment, consensual validation en evidence-based werken moeten voorop staan. In plaats van symptoombestrijding, quick fixes en schijnzekerheden moeten we wetenschap en ware professionaliteit centraal stellen. Zo komt een beter en meer duurzaam fundament voor onze beslissingen en interventies tot stand en wordt ons organiseren en veranderen meer en weer waardevol.

Over het mislukken van veranderingen gesproken. Misschien moeten we eens stoppen met het te hebben over mislukken in relatie tot organisatieveranderingen met name daar waar er echt wordt gewerkt aan vernieuwing, en we het dus nog niet eerder gedaan hebben, is er altijd sprake van een zoekproces waarin niet alles lukt. Essentieel daarbij is wat daar vervolgens van wordt geleerd, hoe dit teruggebracht wordt naar het veranderproces en interventies gericht kunnen worden ingezet.

Met dat leren, het eerder genoemde organiseren en veranderen en de straks te behandelen organisatie als systeem dat functioneert door processen in samenhang, zijn we beland in het domein van de 'sociale cybernetica': het besturen van sociale processen in groepen en organisaties. De sociale cybernetica vertaal ik naar een systeem voor verandering in organisaties onder de noemer 'veranderkracht'. Graag bespreek ik daarnaast in relatie tot het genoemde domein over een aantal relevante onderwerpen. Als opmaat tot dat ga ik eerst in op het waarom van het veranderen in en van organisaties. Tevens zal ik de concepten evidence-based management en in control bespreken. Door de rede heen illustreer ik, op basis van eigen onderzoek, dat we zorgvuldiger moeten kijken naar aannames op ons vakgebied.

## **1 Het waarom van veranderen in organisaties**

De econoom Arjen van Witteloostuijn (in Ten Have & Ten Have, 2004, p. 3) pleit voor een zorgvuldige benadering van verandering: “Idealiter zou de nulhypothese bij een verandertraject moeten luiden dat veranderen niet nodig is. Daarmee wordt de bewijslast gelegd bij degenen die moeten veranderen. Dat vereist automatisch een gedegen analyse over het waarom van de verandering”. In het recht geldt, in lijn met het idee van Van Witteloostuijn, dat de steller bewijst, in de managementpraktijk is dit evenwel nog geen routine, laat staan vanzelfsprekendheid. Dat moet anders worden. Veranderen doe je omdat het leidt tot meerwaarde voor de klant, patiënt of cliënt en het bestaan van de organisatie recht doet.

Bower (2000) introduceerde, in lijn met bovenstaande, in 2000 het begrip *purposive change*. *Purposive* staat voor doelgericht, doelbewust en doelmatig. Deze vorm van veranderen kiest de missie, het bestaansrecht of het wezen en de opdracht of ‘bedoeling’ van de organisatie en het realiseren daarvan als referentiekader. *Purposive change* moet vooral tegenwicht bieden aan een gebrek aan professionaliteit, lichtvaardigheid en onnodig experimenteren ten koste van de toekomst en continuïteit van de organisatie, het welzijn van medewerkers en het welbevinden van klanten, cliënten, patiënten en andere stakeholders. *Purposive change* is ook een pleidooi voor *evidence-based* werken. Bij die werkwijze ontmoeten wetenschap en praktijk, onderzoeker en professional elkaar op vruchtbare wijze. *Evidence-based change management* baseert zich op de combinatie van kritisch denken en de best available evidence. Met *evidence* wordt informatie, feiten of data bedoeld die een aanname, claim of hypothese ondersteunt of verwerpt. *Evidence* – in het Nederlands spreken we van inzichten – kan dus zowel komen uit de praktijk van organisaties als uit wetenschappelijk onderzoek of een combinatie van die twee.

Het werken op basis van *best available evidence* (Barends, Rousseau & Briner, 2014) betekent dat bestuurders, managers en adviseurs beslissingen baseren op het best mogelijke inzicht dat voortkomt uit vier bronnen, te weten: de organisatie, de stakeholders, de professional en de wetenschap, om vervolgens deze informatie kritisch te analyseren en af te wegen.





**Figuur 1: Besluiten op basis van vier bronnen (CEBMA)**

Het Center for Evidence-Based Management ([www.cebma.org](http://www.cebma.org)) heeft een productieve werkwijze ontwikkeld om hier invulling aan te geven. In hun model (figuur 1) komen de vier bronnen samen die relevante inzichten en informatie opleveren en moeten worden meegewogen in besluitvorming.

Het onderzoek dat wij recent hebben uitgevoerd was gericht op het beoordelen van de mate waarin 18 aannames op ons vakgebied ondersteund worden door wetenschappelijk onderzoek (de bron linksboven in het model). In deze inaugurele rede zal ik op een aantal plekken verwijzen naar de resultaten van dat onderzoek. Dit in combinatie met een tweede onderzoek onder zo'n 300 bestuurders, managers en adviseurs. De onderzoeksresultaten laten onder andere zien dat een aantal van de onbewezen aannames door mensen in de praktijk voor waar wordt aangenomen. Ook is het opvallend dat er weinig blijk werd gegeven van twijfel door van de optie 'weet niet' gebruik te maken.

Het veranderen van organisaties, waarover straks meer, vraagt, naast het toepassen van beschikbare kennis over veranderen, allereerst om het begrijpen van organisaties. Organisatiekundige kennis ligt aan de basis van veranderen. Ik behandel daarom eerst een aantal basisprincipes van organiseren met u.

## **2 Basisprincipes van organiseren**

### **2.1 De primaire en ondersteunende processen**

Organisaties vormen mijn werkgebied en onderzoeksdomein. In veel managementboeken wordt de vraag naar de essentie van organiseren gesteld. Er gaat de nodige aandacht uit naar het nut, de 'bedoeling' en de beste vormgeving van moderne organisaties. Er wordt gesignaleerd dat medewerkers, professionals zuchten onder formele systemen, een overmaat aan hiërarchie en een gebrek aan overzicht. Er wordt gepleit voor andere samenwerkingsvormen, waarbij teams en zelfsturing vaak opduiken als onderdeel van de oplossing. Er wordt gesteld dat we terug moeten naar 'de bedoeling' (Hart, 2012).

Dit soort recente 'inzichten' is niet nieuw, maar wel welkom. Maar voordat daarmee aan de slag wordt gegaan is het van belang om te begrijpen wat primaire-, ondersteunende-, en managementprocessen zijn, hoe prestaties effectief beoordeeld kunnen worden en hoe effectief besturen eruit ziet, daar ga ik nu verder op in.

De organisatie kan gezien worden als een systeem, dat gemaakt wordt en functioneert door een aantal processen in samenhang (In 't Veld, 2002). Daarmee zijn we ook beland in het domein van de cybernetica, de wetenschap van de besturing van systemen. Binnen organisaties kunnen drie soorten processen worden onderscheiden: primaire, ondersteunende en managementprocessen. Een ijzeren regel is dat we bij het vormgeven of veranderen van een organisatie starten bij en met het primaire proces. Daar(mee) wordt de primaire functie van een organisatie vervuld en draait het bij uitstek om de feitelijke en ervaren interactie met een klant, patiënt of cliënt.

In de jaren tachtig hanteerde Berenschot al de primaire trits (Van de Graaf, 1982). Waarom, waartoe en wanneer 'bestaat' een organisatie en is deze effectief. Onderdeel van deze trits is naast het primaire doel en de primaire voorwaarde, de primaire functie. De primaire functie van een organisatie ligt in het voorzien van de buitenwereld van goederen en/of diensten die het oogmerk van haar bestaan vormen. Uitgangspunt bij de primaire trits is dat de organisatie de legitimering van haar bestaan ontleent aan het nut dat anderen hechten aan die producten of diensten. Het nut in bredere zin laat zich vergelijken met het door mij gehanteerde begrip van toegevoegde waarde.

Vanuit dit primaire proces moet naar de andere twee processen worden gekeken, de ondersteunende- en de managementprocessen: welke bijdrage moeten zij leveren? Uitgangspunt moet zijn dat ze waarde toevoegen aan het primaire proces. De vorm waarin dit gebeurt kan verschillen. Het kunnen drie afzonderlijke maar onderling verbonden functies in een organisatie zijn of de drie functies kunnen (deels) worden geïntegreerd. Bijvoorbeeld door ze samen te brengen in één zelfsturend team. Beide vormen kunnen werken, mits vanuit het primaire proces wordt geredeneerd.

Er is vaak ongenoegen bij het primaire proces over wat de ondersteunende processen leveren. Dit wordt vaak veroorzaakt doordat de verwachtingen wederzijds niet duidelijk zijn. Een ander punt is dat het primaire proces gewoon, gegeven de (financiële) mogelijkheden van de organisatie, te veel vraagt. Begrijpelijk; er zijn altijd meer plannen dan middelen. De consequentie is teleurstelling en onbegrip aan beide kanten. Onnodig en makkelijk te voorkomen door een gezamenlijk proces van strategic goal setting vorm te geven. Eenvoudig gezegd betekent dit dat, vanuit een gezamenlijk vastgesteld kader, wordt beoordeeld welke ondersteuning waar nodig is zodat de meeste toegevoegde waarde aan het doel van de organisatie wordt geleverd.

Dan nu aandacht voor de derde categorie processen, de managementprocessen.

## **2.2 Managementprocessen**

Managers worden vaak niet gewaardeerd. Sterker, in veel beschouwingen zijn ze zondebok. Het is verstandig meer precies naar managers en vooral hun functie te kijken. Schort het oordeel op en kijk eerst wat hun toegevoegde waarde wel of niet is, of kan zijn. Effectief organiseren vereist het onderscheid tussen en de combinatie van eerder genoemde primaire, ondersteunende en managementprocessen. Dit betekent niet dat alle managementprocessen, zoals coördineren, controleren en implementeren (Beer, 1985), exclusief door managers moeten worden uitgevoerd. Management is voor alles een functie en niet in de eerste plaats een positie. Als medewerkers in een organisatie aangeven dat het werk in het primaire proces beter gaat voor patiënten, klanten en cliënten door het separaat organiseren van bijvoorbeeld een coördinerende functie, dan is het aan te raden daarin te

voorzien, als functie die waarde toevoegt, en deze misschien wel door een manager te laten uitvoeren.

Ik kom terug op ons onderzoek, dat laat zien dat leidinggevendens bij verandering van grote (toegevoegde) waarde kunnen zijn. Steun van de leidinggevende is een essentiële factor voor het goed functioneren van medewerkers, het heeft een positief effect op onder andere werktevredenheid en betrokkenheid. Door als leidinggevende ten tijde van een verandering aanspreekbaar te zijn, compassie te tonen en de inbreng van de medewerker, waar mogelijk, te gebruiken wordt meerwaarde gecreëerd voor de organisatie. Als er vertrouwen is in de leidinggevende en organisatie, heeft dit een positief effect op onder andere betrokkenheid en werkprestatie. De ervaren rechtvaardigheid en participatie bij besluiten dragen bij aan dat vertrouwen.

Vertrouwen in een leidinggevende is dus belangrijk. Door authentiek en integer te handelen, interesse in medewerkers te hebben en eerlijk te zijn over eigen competenties en tekortkomingen kan een leidinggevende daar zelf aan bijdragen. Deze bevindingen wijzen in een duidelijke richting: er is plaats voor en behoefte aan goede managers. Ze afschaffen kan tot schade leiden. Veel organisaties willen van lagen (managers) in de organisatie af, willen naar zelforganisatie en zelfsturing toe en willen soms zelfs het woord manager helemaal vermijden. Dat doen ze doorgaans met de beste bedoelingen en zelforganisatie en minder management kan ook een antwoord zijn, maar zeker niet (altijd) hét antwoord. Past zelforganisatie wel bij de specifieke organisatiecontext? Organisaties kennen immers verschillende ontwikkelfasen en hebben hun 'eigen' processen, opereren in verschillende markten enzovoort. Ook vanuit wetenschappelijk perspectief is duidelijk dat het invoeren van een fenomeen zoals zelfsturende teams noopt tot prudentie. Het opbouwen van een nieuwe organisatie is iets anders dan het omvormen van een bestaande organisatie. Een academisch ziekenhuis is geen Buurtzorg, een bank is geen Netflix.

## **2.3 Resultaten beoordelen**

Als het over het leveren van toegevoegde waarde in een organisatie gaat, moet het uiteraard gaan over de resultaten die de organisatie levert voor de klant, patiënt of cliënt.

We ontkomen dus in organisaties niet aan het beoordelen van prestaties. Belangrijke vragen daarbij zijn: wat beoordelen we, hoe we dit doen en wie dat doet.

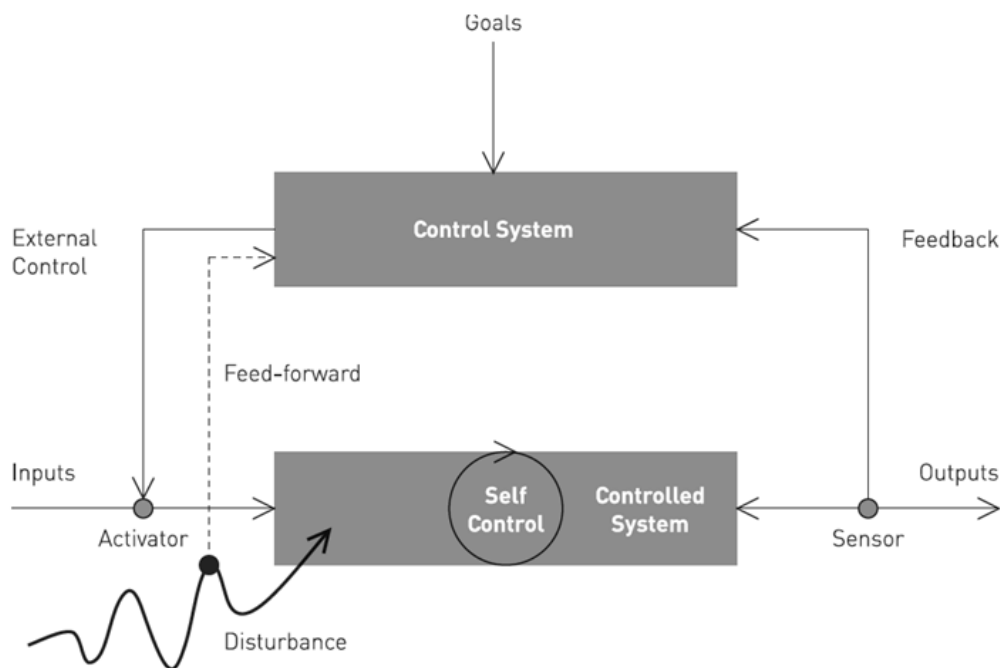
Eerst de praktijk. Er zijn nog steeds organisaties waarin leidinggevenden informatie krijgen over het presteren van hun medewerkers en dat als start zien van een voortgangs- of beoordelingsgesprek. De leidinggevende geeft vervolgens in een gesprek met de medewerker aan hoe het er voor staat met de prestaties van de medewerker. De medewerker loopt bijvoorbeeld achter, volgens de cijfers die de leidinggevende heeft. De vaak professionele medewerker wordt 'geframed' als gecontroleerde en begint zich ook zo te gedragen. Eerste reactie is dan ook vaak: "die cijfers kloppen niet." De leidinggevende geeft aan dat hij deze cijfers van de financiële afdeling heeft gekregen. De medewerker zegt vervolgens: "Volgens mij zitten de cijfers van vorige week er niet in, als die er wel in zouden zitten dan loop ik 3 procent voor op target." "Akkoord," zegt de leidinggevende, "laten we dan naar het verzuimpercentage op je afdeling kijken dat is 5,2 procent terwijl de norm 3,5 procent is." "Daar gaan we weer," antwoordt de medewerker, "ik heb al drie keer bij HR aangegeven dat ik twee langdurig zieken heb en om de een of andere reden rekenen we in deze organisatie zwangerschappen ook mee met ziekteverzuim. Als ik dat eruit haal dan zit ik op 3,3 procent." Dit gesprek kan zo een half uur duren, welke waarde wordt hier toegevoegd voor de organisatie? Geen enkele.

Moeten we dan stoppen met prestatiebeoordeling? Nee, niet zondermeer, maar we moeten wel weg van de control vertaald als domination of one person by another. We moeten toe naar zoals Drucker (1955, p.128) zegt een productieve vorm van control: 'the ability to direct oneself and one's work'. Een medewerker die passende verantwoordelijkheid (en daaraan gekoppelde bevoegdheid) heeft gekregen wil zich ook verantwoorden in wat ik noem een 'volwassen gesprek' of waardevolle ontmoeting. Een gesprek waarin iemand niet wordt beoordeeld maar zichzelf beoordeelt of evalueert.

We moeten dus met elkaar praten. In plaats van te denken voor een ander en te praten over elkaar. Ook op dit punt is er wetenschappelijk gezelschap voor het gezonde verstand. Ons onderzoek laat zien dat de combinatie van het stellen van haalbare doelen en het gebruik van feedback positief uitwerkt.

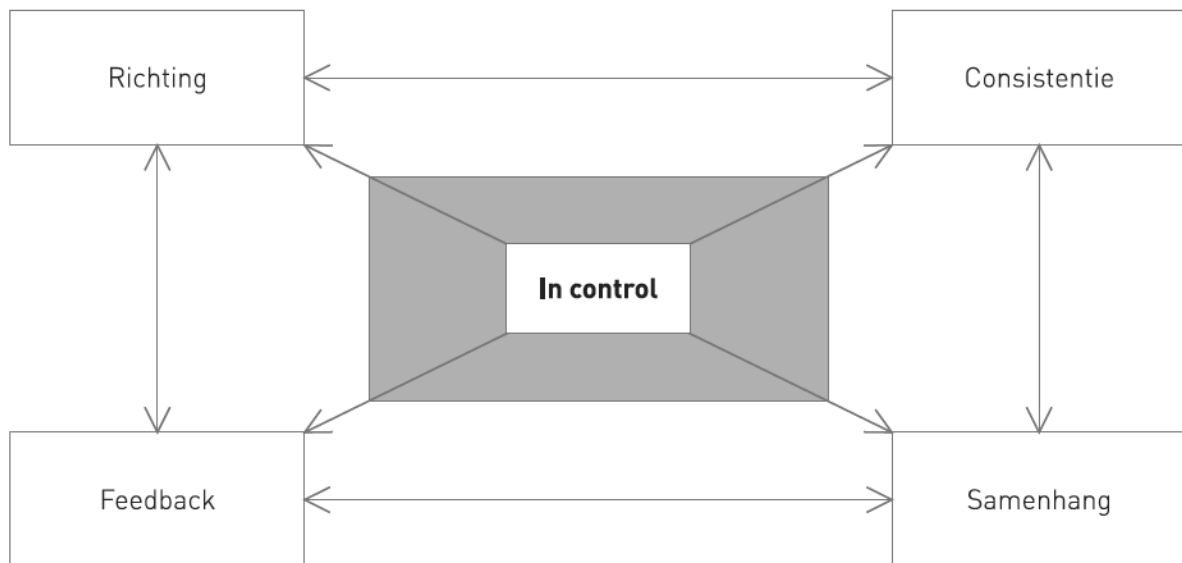
## 2.4 Organisatorisch in control blijven

In het realiseren van de doelstellingen van de organisatie is en blijft de context van het grootste belang. Er zijn, met name in complexe organisaties of organisaties met een complexe context, niet altijd makkelijke oplossingen. Het is natuurlijk mooi als er gedeelde waarden zijn, ze vormen de basis voor internal control of self-control, maar vaak is een combinatie nodig met external control (Schwaninger, Ambroz & Olaya, 2005) om adequaat vorm en inhoud te geven aan sturing in de organisatie (zie figuur 2).



**Figuur 2: Control process: internal & external control**  
(Schwaninger, Ambroz & Olaya, 2005)

In lijn hiermee onderscheidt Simons (2005) vier sleutelvariabelen voor het besturen van organisaties: kritieke prestatievariabelen, strategische onzekerheden, kernwaarden en risico's. Het model van Simons is een uitbreiding ten opzichte van de relatief beperkte traditionele systemen die vooral op de prestatievariabelen en risico's gericht waren. In onderzoek van Ten Have (2002) naar het systematisch besturen en veranderen (in control zijn) van een organisatie zijn vier richtinggevende praktijken gedefinieerd (figuur 3). Het gaat om richting (R), consistentie (C), samenhang (S) en feedback (F).



**Figuur 3 : In control als product van systematisch besturen**

In mijn proefschrift (Ten Have, 2011) heb ik hierop voortgebouwd. Een van de belangrijke conclusies was dat het in control zijn van een organisatie meer te maken heeft met leren dan met controleren. Door effectief te organiseren en systematisch te besturen kan niet elk probleem worden voorkomen, maar door inzicht te hebben in de eigen organisatie en in verbinding te zijn met de omgeving en de mensen in de organisatie kan er wel effectiever worden georganiseerd. Ontwikkelingen worden eerder waargenomen, afwijkingen eerder gesignaleerd en bijsturen kan gerichter plaatsvinden. Hierdoor kan het ontsporen van organisaties en onnodig veranderen worden voorkomen, maar kan bovenal samen effectiever worden gewerkt aan het zijn en blijven van een waardevolle organisatie (voor de klanten, cliënten en patiënten).

Maar als er dan toch veranderd moet worden hoe doe je dat dan?

### 3      Waardevol veranderen

#### 3.1   Basisprincipes voor veranderen

Veranderen moet een brug slaan tussen het gestelde doel en de realisatie. Op basis van eerder eigen onderzoek (Ten Have, Ten Have & Janssen, 2009) zijn 24 elementen geïdentificeerd die individueel en in samenhang een rol spelen bij verandering in organisaties. Het gaat om elementen als de missie, competenties, leiderschap, waarden en veranderstrategie.

Op basis van deze 24 elementen is vervolgonderzoek (Ten Have, Ten Have, Huijsmans & Van der Eng, 2013) uitgevoerd, dit heeft geleid tot de ontwikkeling van het veranderkrachtmodel. Veranderen aan de hand van het veranderkrachtmodel (zie figuur 4) betekent dat gewerkt wordt met twee hoofdelementen: de verandervisie (verticaal) en de verandercapaciteit (horizontaal). In de verandervisie wordt het verband gelegd tussen de ambitie die de organisatie voor ogen heeft en de consequenties daarvan voor specifieke afdelingen en groepen (mensen). Om deze verandervisie vervolgens te kunnen waarmaken, is het van belang deze te vertalen in het vermogen van de organisatie om zich aan te passen aan veranderende omstandigheden, de verandercapaciteit.

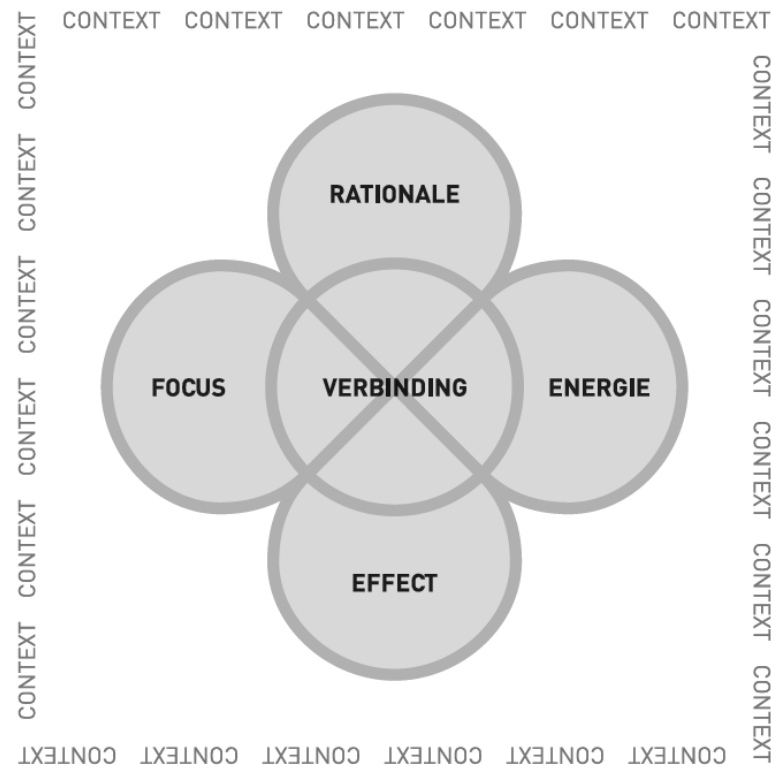
De veranderkracht van een organisatie wordt gevormd door vijf factoren, die als volgt (kort) kunnen worden omschreven:

1. **Rationale:** worden de beweegredenen van de verandering gedeeld en gevoeld?
2. **Effect:** is het beoogde effect van de verandering voor iedereen duidelijk en aansprekend?
3. **Focus:** is de organisatie dusdanig (in)gericht dat deze de verandering ondersteunt?
4. **Energie:** is er voldoende motivatie, inspiratie, kennis en leiderschap en zijn er voldoende middelen beschikbaar om te veranderen?
5. **Verbinding:** is er voldoende sturing op de samenhang in het veranderproces om de veranderinspanningen optimaal te laten renderen?

Daarnaast is er een zesde factor, volgens sommigen de belangrijkste, namelijk, de **context** van de organisatie.

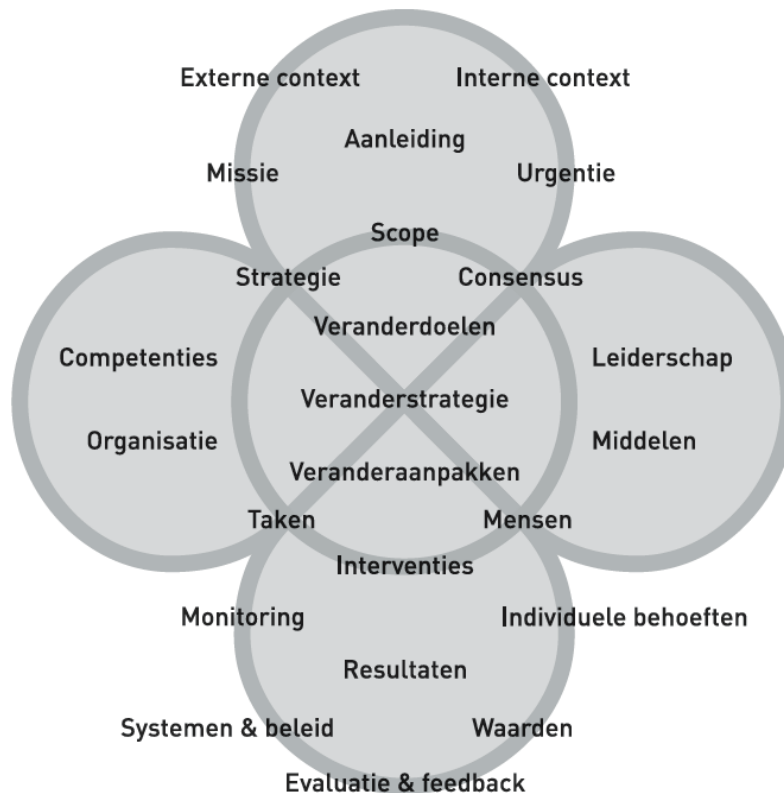


Waarom is context belangrijk? Context brengt tot uitdrukking dat er geen universele oplossing, geen generiek stappenplan en geen standaardaanpak voor complexe veranderingen in organisaties is en kan zijn. De context bepaalt of er verandering aan de orde is en in welke mate (en welke aanpak past).



**Figuur 4: Veranderkrachtmodel**

Het model geeft zo een ordening weer waar vanuit een integraal perspectief naar een verandervraagstuk kan worden gekeken. Dit start met een zorgvuldige diagnose. De diagnose biedt per factor inzicht in de mate waarin deze bijdraagt aan het realiseren van de verandering. Hierdoor ontstaat een overzicht van factoren en de onderliggende elementen die goed of minder goed ontwikkeld zijn en wordt inzicht verschaft in de noodzakelijke interventies voor een succesvolle verandering die bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen van de organisatie (figuur 5).



**Figuur 5: De vijf factoren geoperationaliseerd met PROMIIC**

Het model heeft inmiddels zijn waarde bewezen als landkaart voor diagnose, ontwerp en uitvoering van complexe veranderprocessen. Naast de wetenschappelijke onderbouwing is er de praktische bruikbaarheid van het model. Met betrokkenen in een veranderproces kan in elke fase van een verandering worden beoordeeld welke interventie het meeste waarde oplevert voor de beoogde verandering in de organisatie.

Ik kom nu terug op ons onderzoek naar aannames over verandering.

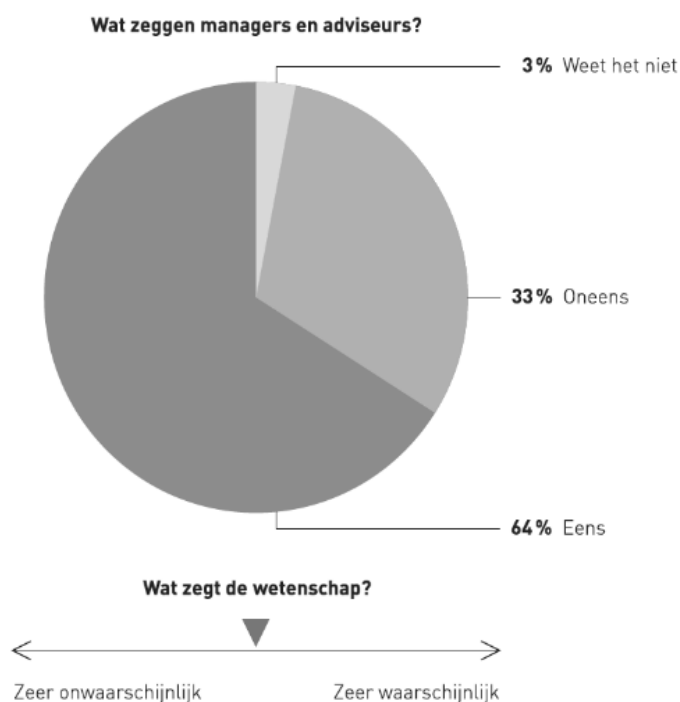
### 3.2 Aannames over verandering

Er zijn tal van populaire concepten en modellen op het gebied van verandermanagement. Deze zijn soms de dragers van populaire en hardnekkige aannames en overtuigingen in onze praktijk. Managers en adviseurs omarmen ze en handelen er waarschijnlijk naar. De ‘producenten’ laten met hun managementboeken en op websites van management consultants zien wat hun claims zijn. Zoals eerder aangegeven hebben wij 18 van deze claims kritisch beoordeeld, door ze te confronteren met de beschikbare evidence, in het bijzonder

wetenschappelijke inzichten. In relatie tot het hiervoor geïntroduceerde veranderkrachtmodel behandel ik twee van die claims.

### Urgentiebesef

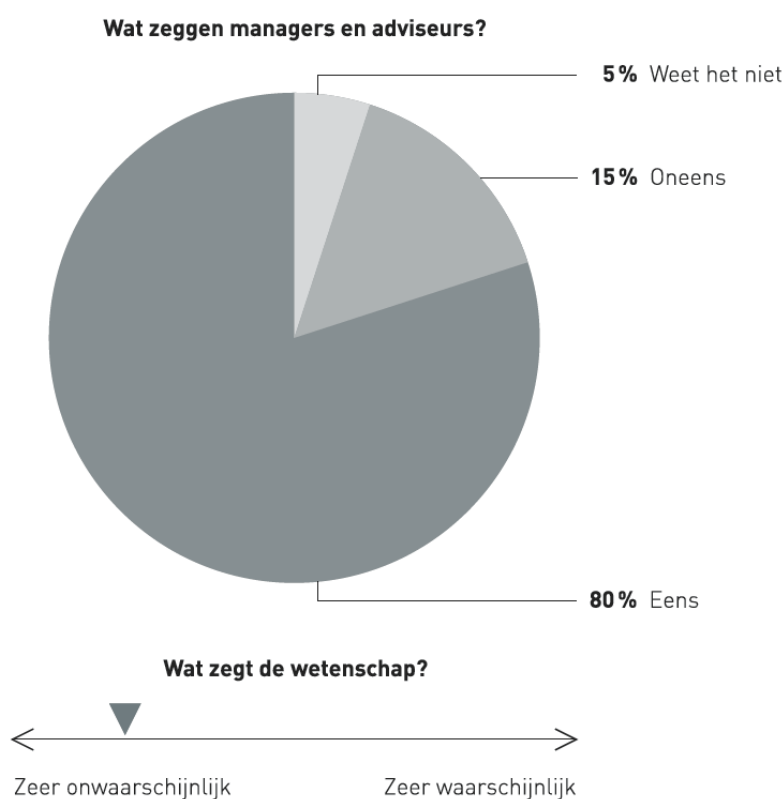
Om te beginnen een in het vakgebied zeer populaire stelling: urgentiebesef is een voorwaarde voor verandering, urgentiebesef dient te worden verhoogd. De input voor verandering moet een sense of urgency zijn (Kotter 1996). De beschikbare evidence plaatst nadrukkelijk vraagtekens bij deze claim. Wetenschappelijke onderzoeken laten zien dat urgentie en tijdsdruk bij kunnen dragen aan samenwerking en het leveren van prestaties kan bevorderen. Maar de onderzoeken laten ook zien dat het leidt tot kortetermijndenken. De met het creëren van noodzaaksbeleving verbonden urgentie ‘fear appeal’ werkt alleen bij voldoende vertrouwen in de eigen bekwaamheid. Hoe denken de managers en adviseurs uit het ons tweede onderzoek hier over? Maar liefst 64 procent van de ondervraagde managers en adviseurs is het eens met de stelling (figuur 6). De wetenschap, de beschikbare evidence dwingt tot nuancering. Urgentiebesef kan bijdragen aan verandering, maar het kunstmatig creëren van urgentie kan schadelijke gevolgen hebben. Als het er niet is werkt het inzetten op urgentiebesef waarschijnlijk niet of zelfs averechts.



**Figuur 6: Mensen veranderen niet als er geen urgentiebesef is**

## Participatie

Als tweede een stelling die gaat over participatie. Aan experts, goeroes en onderzoekers die claimen dat participatie essentieel is voor een succesvolle verandering geen gebrek zo leert ons onderzoek. Een veranderproces zonder participatie werkt niet. Van de managers en adviseurs uit het onderzoek onderschrijft maar liefst 80 procent deze stelling (figuur 7). Maar wat blijkt uit een analyse van de beschikbare wetenschappelijke onderzoeken? Participatie heeft een relatief klein effect op houding/gedrag, productiviteit en werknemerstevredenheid.



**Figuur 7: Participatie is de sleutel tot succesvolle verandering**

Verrassend? Voor een deel wel. Want het lijkt zo voor de hand te liggen om mensen te laten participeren, het helpt om ze eigenaarschap te geven in de verandering. Maar de praktijk is dat er vaak wel allerlei vormen van participatie worden georganiseerd, maar deze onvoldoende doordacht zijn. Er worden 100 gele briefjes geplakt, maar de resultaten daarvan zie je nergens terug, het blijft bij eenmalige (grootschalige) bijeenkomsten zonder echt vervolg. Het gevolg is dat mensen zich niet serieus genomen voelen, schijnparticipatie ervaren en zich 'afkeren' van de verandering in plaats van eigenaarschap voelen. Het is

daarom raadzaam om goed na te denken over het waarom van de participatie. Dat wat men oproept en aankan, nodig heeft, kan en mag vragen. Is men bereid ook onwelgevallige uitkomsten te vertalen in consequenties? Past het bij de situatie, de soort verandering, de condities waaronder veranderd moet worden, de taakvolwassenheid van medewerkers, de stijl en competenties van de leiders? Het onderzoek noopt ook waar het gaat over een populair concept als participatie tot prudentie, zorgvuldigheid en behoedzaamheid.

Hoewel veranderen geen exacte wetenschap is, kunnen we door goed onderzoek en een vertaling daarvan naar de praktijk wezenlijk bijdragen aan waardevolle veranderingen. Dit vraagt enerzijds inspanningen aan de kant van de wetenschap om hier vorm en inhoud aan te geven. Anderzijds vraagt het bij managers en adviseurs om het loslaten van aannames, het durven twijfelen maar vooral om de bereidheid om doordacht te werken en de kennis die er is actief op te zoeken en te benutten. Wetenschappelijke inzichten doen er dus toe in een verandering. Het toepassen ervan leidt tot effectievere veranderingen zowel wat betreft het realiseren van beoogde doelen, maar ook waar het gaat over hoe om te gaan met betrokkenen in een verandering. Het gaat om het verbinden van wetenschappelijke inzichten met de menselijke maat.

## 4 Noties uit de praktijk

Voordat ik tot mijn slot kom wil ik graag nog twee noties uit mijn praktijk met u delen:

- Het werken aan verandering is gebaat bij het 'naast elkaar staan' in plaats van 'tegenover elkaar staan'. Het daadwerkelijk inhoud geven aan het begrip dialoog, de principes kennen en deze toepassen, om elkaar beter te begrijpen helpt hierbij. Veel organisaties geven aan met elkaar in dialoog te zijn. Maar een dialoog is geen debat, geen discussie over meningsverschillen of standpunten. Het naar elkaar luisteren en het delen van ervaringen, denken in mogelijkheden, je oordeel opschorten en de ander echt respecteren staan bij een dialoog voorop. Je overtuigt de ander niet vanuit een eigen standpunt, maar luistert aandachtig naar elkaars ervaringen en perspectieven en probeert deze te begrijpen. Meninge worden naast elkaar in plaats van tegenover gezet. Ieders bijdrage is even belangrijk. In een dialoog ontstaan nieuwe betekenissen en inzichten. De dialoog creëert verbondenheid. Ik zou veel mensen in organisaties het advies willen geven: 'stel eens een vraag'. Je leert mensen beter begrijpen en organisaties worden er beter en menselijker van.
- In het begin van deze rede stelde ik het werken aan toegevoegde waarde voor klanten, cliënten en patiënten aan de orde. Een van mijn leermeesters, de inmiddels overleden professor Frans Stevens, leerde mij 20 jaar geleden in dat verband al het verschil tussen 'hebben' en 'zijn' in organisaties. Het gaat om het onderscheid tussen het 'ik-heb-paradigma' en het 'ik-voeg-waarde- toe-paradigma'. Het is niet alleen onzinnig om over het hebben van mensen te praten ('ik heb 100 mensen'), ze zijn niet van jou, maar het inrichten van organisaties op dit principe leidt in ieder geval tot suboptimalisatie. Hoewel 20 jaar geleden al als 'oud' omschreven paradigma kom ik het nog vaak tegen in organisaties waarin mensen nog steeds ervaren dat er teveel in kolommen wordt gedacht en gewerkt. Het is productiever te gaan werken vanuit een paradigma waarbij de vraag centraal staat op welke wijze met het hele systeem waarde wordt toegevoegd voor de klant, cliënt of patiënt. Laten we niet nog 20 jaar wachten om organisaties zo vorm te geven en dit ook als uitgangspunt nemen bij veranderingen.

## Tot slot

Waar het gaat om veranderen is er geen 'Haarlemmerolie', er zijn meestal geen quick fixes. Er zijn wel principes en praktijken die vaak werken en dikwijls zelfs het verschil maken. Social support, steun van direct leidinggevenden en collegialiteit kunnen positieve bijdragen leveren aan mens en organisatie. Ook de combinatie van haalbare doelen stellen en passende feedback werkt, een fair process ook.

Managers, beleidsmakers en adviseurs zouden vooral moeten kijken naar de essentie van modellen en concepten. Wat zijn de deugdelijke, effectieve bestanddelen of mechanismen? In welke context werkt het wel en waar niet? Als we deze vragen durven te stellen en oprecht zoeken naar antwoorden, dan kunnen we komen tot een steeds betere verzameling inzichten, praktijken en wetenschap op het gebied van verandering.

Ik wil daar ook graag een bijdrage aan leveren met een geëngageerde combinatie van adviseren, onderzoek, onderwijs en publiceren. We moeten ons daarbij realiseren dat niet alles maakbaar is. Maar wel onszelf ten doel stellen om steeds het beste te geven. In mijn geval door te 'zijn', als adviseur, wetenschapper en bovenal als mens.

## Dankwoord

**Mijnheer de Rector Magnificus**, dames en heren, in de eerste plaats wil ik het **College van Bestuur van de Vrije Universiteit** en het **Bestuur van de faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde** bedanken voor deze eervolle benoeming en het in mij gestelde vertrouwen.

Mijn dank gaat ook uit naar de twee opeenvolgende decanen van de faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde, **professor Harmen Verbruggen** en **professor Willem Verschoor**, voor hun inspanningen om mijn benoeming mogelijk te maken. Ik zie het als een bijzonder groot voorrecht om binnen deze instelling te mogen bijdragen aan onderwijs en onderzoek op het gebied van organisatieverandering.

Ik wil het **curatorium van de postgraduate opleiding Verandermanagement** danken voor hun onvoorwaardelijke vertrouwen in mij en de door ons ervaren steun bij het behalen van de accreditatie van onze opleiding en de verder ontwikkeling van onze opleiding en onderzoeken.

**Professor Bolweg**, beste Joep, jij gaf mij als mijn eerste leidinggevende niet alleen het vertrouwen maar ook de ruimte om te leren in mijn waardevolle jaren bij Berenschot.

**Professor Hardjono**, beste Teun, jouw bijdrage aan mijn ontwikkeling aan het begin van mijn carrière als adviseur is onmiskenbaar. Ons project The European Way to Excellence uit 1996 speelde een belangrijke rol in mijn proefschrift en ligt daarmee aan de basis van mijn verdere wetenschappelijke ontwikkeling.

**Professor Stevens**, beste Frans, leermeester vanaf het begin van mijn loopbaan als adviseur en onderzoeker, helaas maak jij deze bijzondere dag niet mee. Te vroeg heb ik afscheid van je moeten nemen. Wat altijd bij mij blijft zijn jouw bijzondere lessen over organisaties. Je kon organisaties 'lezen' als geen ander. Je inzichten gebruik ik nog vaak, ook in deze rede. Mijn dank is groot.

**Professor Van der Loo**, beste Erik, jij hebt, als kerndocent en collega, een belangrijke bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van onze postgraduate opleiding Verandermanagement. We zijn vijf jaar directe collega's geweest en ik heb veel geleerd van



jouw kennis en inzichten. Ik ben blij dat je nog steeds aan onze opleiding verbonden bent als docent.

**Professor Eppink**, beste Jan, als mijn promotor heb jij een belangrijke bijdrage geleverd aan mijn wetenschappelijke opvoeding. Vanuit jouw gedegen vakkennis en praktijkervaring heb je mij geholpen om een basis te leggen voor mijn verdere academische ontwikkeling, dank daarvoor.

**Professor Cozijnsen**, beste Anton, promotor en meer dan tien jaar collega aan onze opleiding. Jouw veranderkundige kennis is onbetwist, je vermogen om scherpe reflecties te geven gekoppeld aan je humor en menselijkheid maken jou een bijzonder mens en een zeer gewaardeerd collega, dank voor wat je voor mij hebt gedaan.

**Professor Putters**, beste Kim, samen begeleiden wij met veel genoegen Sophie Bijloos als promovendus. De gezamenlijke bijeenkomsten zijn inspirerend, ik leer van jou en je inzichten. Daarbij ben je een prettig persoon om mee samen te werken. Ik zie uit naar het vervolg daarvan in de komende jaren.

**Professor Doreleijers**, beste Theo, lid van ons curatorium, werken met jou is een genoegen maar bovenal wil ik je danken voor je reflecties, je vertrouwen, steun en vriendschap.

**Professor Huibers**, beste Theo, collega en vriend. Op de opleiding werken we samen en tot voor kort hielden we samen toezicht bij het Cito. Je intelligentie is onomstreden en je kwaliteiten als ondernemer, adviseur, toezichthouder en wetenschapper zijn allen op hoog niveau. Maar nog meer dan dat waardeer ik je als mens. Dat onze wegen maar veel mogen blijven kruisen.

**Meindert Flikkema**, waardevolle collega, jij laat naast je wetenschappelijke kwaliteiten zien dat het zijn van een leraar een wezenlijk onderdeel is van ons werk. Daarin ben je een voorbeeld voor velen, maar zeker voor mij.

**Johann Wuestenberg**, bijzonder mens en collega bij de onze opleiding. Onze relatie gaat ver terug en iedere ontmoeting voegt iets toe. Dank voor al jouw inzichten maar vooral voor wie jij bent.

**Vittorio Busato**, vriend, journalist en wetenschapper. Het is een voorrecht om met je te mogen samenwerken. Jij maakt het altijd beter en scherper, ook deze rede, veel dank daarvoor.

**Professor Ruijters**, beste Manon, zeer gewaardeerde collega aan de postgraduate opleiding Verandermanagement, ik ben erg blij dat jouw benoeming als hoogleraar inmiddels een feit is. Dank voor jouw inbreng in het afgelopen jaar, ik zie uit naar het samen verder ontwikkelen van onze opleiding.

**Benita Plesch**, voormalig opdrachtgever maar vooral wijze vrouw die graag haar inzichten, ervaringen en reflecties met mij deelt, dat doet mij goed. Je weet hoe ik je waardeer.

**Niels van der Eng** en **Ernst Graamans**, beiden promovendus bij onze vakgroep. Het is een genoegen om met jullie te werken. Jullie onderzoek doet ertoe, jullie zijn scherp, betrokken en leveren, op jullie eigen wijze, in allerlei opzichten een wezenlijke bijdrage aan onze opleiding en ons vak. Op naar jullie promoties.

**Lilian Dekker**, secretaresse van onze opleiding. Voor mij ben je veel meer, een drijvende kracht, dienstbaar in de goede zin van het woord en een intelligente vrouw, zonder wie de opleiding niet op dit niveau zou kunnen functioneren. Ik hoop dat je nog lang met ons wilt blijven samenwerken, mijn waardering voor jou is groot.

Ik zou hier niet staan zonder bijzondere opdrachtgevers die mij de noodzakelijke ervaring geven om mijn werk als docent en onderzoeker goed te kunnen vervullen in een postgraduate programma. Allen wil ik danken en er een paar bij naam noemen omdat zij voor mij symbool staan voor hoe het werken met wederzijds vertrouwen vorm en inhoud krijgt. **Judith Frerichs, Johan Hakkenberg, Thijs Houtappels, Pieter de Kroon, Joke van Lonkhuijzen, Dorine Manson, Pim Mol, Elmer Mulder, Machiel Polak, Dolf Segaar, Roxanne Vernimmen, Bauke Zeilstra** en **Jan van Zijl**, mijn dank en waardering voor jullie zijn groot.

Dank aan alle **studenten, alumni** en **collega docenten** bij de postgraduate opleiding Verandermanagement, jullie maken dat de opleiding bestaansrecht heeft. Het is inspirerend en leerzaam om met en voor jullie te werken.

Mijn **collega's van TEN HAVE Change Management**, jullie vormen een bijzonder team en verpersoonlijken wat is opgebouwd in 13 jaar. Dank voor al jullie werk, steun, collegialiteit en het plezier dat we samen hebben.

**Anna van Houwelingen**, dank voor je goede zorgen voor mij en mijn agenda, je ijver om het goed voor mij te regelen en betrokkenheid bij mij zijn heel belangrijk om goed te kunnen functioneren.

**Ton Speet**, al 13 jaar mijn partner bij TEN HAVE Change Management, ik zei het al eerder, een op en top professional, een verrijking voor het adviesvak maar bovenal een partner om trots op te zijn en een bijzonder en betrouwbaar mens. Dank voor onze samenwerking.

**Anne-Bregje Huijsmans**, al meer dan tien jaar werken we samen en inmiddels ben je managing director van ons kantoor. Dat doe je goed. Maar bovenal lever jij door jouw kennis, ervaring en ijzeren mentaliteit een vaak onmisbare bijdrage in opdrachten. Het is een voorrecht om met je te werken en je weet dat ik heel trots op je ben. Ik hoop op nog veel mooie opdrachten met jou samen.

**Rashid en Mirjam Azimullah**, jullie zijn altijd dichtbij en bijzondere vrienden, op naar de volgende 25 jaar.

**Marin Geuze**, dank voor je vriendschap en voor wie je bent, wij zijn verbonden, al 35 jaar en dat zal zo blijven.

**Patrik en Thea van Dijk**, trotse opa en oma en bijzondere schoonouders. Dank voor al jullie steun en zorg. Jullie weten hoe waardevol jullie zijn voor ons gezin en mij.

Lieve **pa en ma**, jullie zijn er altijd onvoorwaardelijk geweest voor mij. Door jullie liefde en vertrouwen, naast wat karaktervormende zaken, hebben jullie de basis gelegd voor wie ik ben. Ik kan zorgen en, als het nodig is, vechten. Mede door jullie kan ik doen wat ik nu doe, zowel privé als zakelijk. Helaas maak jij pa deze oratie net niet meer mee. Ma, de niet aflatende zorg en liefde die jij pa hebt gegeven kan alleen maar met bewondering worden gadegeslagen. Jullie zijn altijd in mijn hart, ik houd zoveel van jullie. **Corretta** is mijn zusje, je weet dat je een bijzondere plek in mijn hart hebt.

**Professor Ten Have**, lieve Steven, je bent mijn broer, collega en beste vriend. Zoals jij is er maar één, in allerlei opzichten. Onze levens (en gezinnen) zijn zo verbonden, anderen verbazen zich erover, voor ons is het gewoon maar daarmee heel bijzonder. Je combineert moeiteloos verschillende rollen en functies op een hoog niveau, als jij 'aan staat' ken je op veel vlakken je gelijke niet. Dat kun jij niet zonder je bijzondere vrouw Astrid aan je zijde, die ook voor mij veel meer is dan een schoonzus. Steven, het is een voorrecht om je altijd in mijn buurt te hebben, ook bij de totstandkoming van deze rede. Zoals Ibn Khaldun (2011/1377) het omschreef, wij zijn asaba, mannelijke bloedverwanten die elkaar door dik en dun bijstaan en door sterke 'verwantschapsgeest' zijn verbonden.

**Marleen, Hannah en Leah**, het allerliefste op deze aarde zijn jullie, mijn drie meisjes, mijn thuis. Door jullie heeft mijn leven pas echt een bijzondere glans gekregen. Marleen je bent de liefde van mijn leven, een kans die één keer langskomt (en die heb ik gegrepen). Zonder jou stond ik hier zeker niet, jij maakt zoveel mogelijk door jouw liefde en zorg, voor mij en de kinderen. Zij kunnen zich geen betere moeder wensen en doen dat ook niet. Daarnaast beschik je als mens en als kunstenaar over bijzondere talenten. Een voorbeeld daarvan siert de voorkant van mijn boek, dank voor alle liefde en gevoel die daar in ligt. Ik houd zoveel van je. Hannah en Leah, papa is zo trots op jullie, naast jullie moeder nog twee bijzondere, mooie en getalenteerde meisjes in huis, een groot geluk. Jullie zijn me zo dierbaar, ik draag deze oratie met al mijn liefde aan jullie drieën op.

Ik heb gezegd.

## Literatuur

- Barends, E., Rousseau, D. M., & Briner, R. B. (2014). Evidence-based management: The basic principles. Amsterdam, NL: Center for Evidence-Based Management.
- Bower, J. L. (2000). The purpose of change: A commentary on Jensen and Senge.
- In M. Beer, & N. Nohria (Eds.), *Breaking the code of change* (pp. 83–95). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Drucker, P. F. (1955). *The practice of management*. New York, NY: Harper & Row.
- Hart, W. (2012). *Verdraaide organisaties: Terug naar de bedoeling*. Deventer, NL: Kluwer.
- In 't Veld, J., & Slatius, B. (2002). *Analyse van organisatieproblemen: Een toepassing van denken in systemen en processen*. Groningen, NL: Noordhoff Uitgevers.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Schwaninger, M., Ambroz, K., & Olaya, C. (2005). A model for systemic control. *Computing Anticipatory Systems; CASYS*, 839 (1), 549–559.
- Simons, R. (2005). *Lever of organization design: How managers use accountability systems for greater performance and commitment*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ten Have, S. (2002). *Voorbeeldig veranderen, een kwestie van organiseren*. Amsterdam, NL: Nieuwezijds.
- Ten Have, S., & Ten Have, W. D. (2004). *Het boek verandering: Over het doordacht werken aan de organisatie*. Amsterdam, NL: Nieuwezijds.
- Ten Have, S., Ten Have, W. D., & Janssen, B. (2009). *Het Veranderboek: 70 vragen van managers over organisatieverandering*. Amsterdam, NL: Mediawerf.
- Ten Have, S., Ten Have, W. D., Huijsmans, A.-B., Otto, M. (2016). *Reconsidering change management: Applying evidence-based insights in change management practice*. New York, NY: Routledge.
- Ten Have, S., Ten Have, W. D., Huijsmans, A.-B. & Van der Eng, N. (2013). *Veranderkracht: Succesvol doelen realiseren*. Amsterdam, NL: Mediawerf.
- Ten Have, W.D. (2011). *Weg van verandering Systematisch besturen: organisatiekundige en veranderkundige verkenningen en toepassingen van het in control concept*. Amsterdam, NL: Mediawerf.
- Van de Graaf, J. (1982). De primaire trits van profiten non-profit-organisaties. *Economische Statistische Berichten*, 67, 495–496.

